

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Tradenomi

2016

Toni Huynh

# RIKASTAMISEN JA RIKASTUMISEN KAUTTA TYÖMOTIVAATIOON

Toni Huynh

# RIKASTAMISEN JA RIKASTUMISEN KAUTTA TYÖMOTIVAATIOON

Henkilöstö on organisaatioiden tärkein voimavara. Kiristyvässä kilpailutilanteessa on edettävä organisaation omilla voimavaroilla ja tavoiteltava huipputuloksia. Etumatkaa saa se, joka tekee työnsä kilpailijaa kustannustehokkaammin ja laadukkaammin. Henkilöstökuluissa voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä käyttämällä henkilöstöä tehokkaasti. Motivoitunut henkilöstö on avainasemassa tehokkaaseen ja laadukkaaseen työtulokseen.

Tämän opinnäytetyön teoriakehykseen käytettiin työmotivaation tunnetuimpia teorioita, kuten Maslow'n tarvehierarkiaa ja Herzbergin kaksifaktoriteoriaa. Niiden avulla tutkittiin palkkauksen ja työnmuotoilun vaikutuksia työmotivaatioon. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen selvitettiin työntekijöiden asenteita palkkausjärjestelmiä ja työnmuotoilua kohtaan.

Tämän tutkimuksen tuloksena selvisi, että palkka voi oikein käytettynä olla tehokas motivaattori. Tulospohjainen palkkiojärjestelmä lisää työmotivaatiota, kun työntekijä kokee voivansa vaikuttaa palkkioiden määrään omalla työpanoksellaan. Työtehtäviä rikastamalla voidaan tehdä työstä mielekästä, mikä lisää työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota.

## ASIASANAT:

Henkilöstöjohtaminen, Henkilöstösuunnittelu, Kannustimet, Palkkaus, Työmotivaatio, Työnmuotoilu,

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business | Marketing

April 2016 | 41

Supervisor Maija Nolvi

Toni Huynh

# WORK MOTIVATION THROUGH PROSPERITY AND ENRICHMENT

Human resources are the most important asset of any organization. In a competitive market environment every organization must reach for the top results with what they have. Whoever is able to produce products or services more cost effectively and with higher quality than one's competitors will gain the lead. By utilizing company's personnel effectively one can gain substantial savings in personnel costs. A motivated staff is in a key position to effective and quality results.

The most well known theories about work motivation were studied in this thesis such as Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's motivation-hygiene theory. The effects of job design and pay on work motivation were studied with the support of motivational theories. A qualitative research method was used to understand how employees feel about the pay systems and job designs.

This study concluded that pay is a potential motivator when used correctly. A performance related pay will increase work motivation when an employee believes he or she can make a difference in his or her salary with work contribution. By using work enrichment methods a job can be designed to be meaningful which will increase work satisfaction and work motivation.

## KEYWORDS:

Human resource management, Incentives, Personnel planning, Wage level, Work design, Work motivation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TYÖMOTIVAATIO</b>	<b>7</b>
2.1 Motivaatio	7
2.2 Maslow'n tarvehierarkia	8
2.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria	10
2.4 Palkkaus	11
2.5 Palkkausjärjestelmät Suomessa	14
2.6 Työnmuotoilu	18
<b>3 HAASTATTELUTUTKIMUS</b>	<b>24</b>
3.1 Teema	24
3.2 Otanta	25
3.3 Toteutussuunnitelma	25
3.4 Ongelmasta hypoteesiin	26
3.5 Haastattelija	28
3.6 Aineiston analysointi	28
3.6.1 Palkkausjärjestelmät	28
3.6.2 Työnmuotoilu	30
3.6.3 Työmotivaatio	31
3.6.4 Hypoteesit	32
<b>4 POHDINTA</b>	<b>34</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>36</b>

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu

## KUVIOT

Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (Robbins & Judge 2013, 237).	8
---	---

Kuvio 2. Tyytyväisyys ei ole tyytymättömyyden vastakohta (Robbins & Judge 2013, 240).	10
Kuvio 3. Työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aiheuttavat faktorit (Herzberg 2003, 6).	11
Kuvio 4. Palkkaustavat Suomessa (EK 2011, 4).	15
Kuvio 5. Palkkiojärjestelmien yleisyys (EK 2012, 5).	16
Kuvio 6. Tulospohjaiset palkkiot EU:ssa (Eurofound 2011, 34).	17
Kuvio 7 ja Kuvio 8. Työtulos- ja tyytyväisyysindeksit (Herzberg 2003, 10).	22
Kuvio 9. Työnmuotoilun yhteys työmotivaatioon (PKKY 2012, 18).	23
Kuvio 10. Tutkittavien teemojen luokittelu.	27

## TAULUKOT

Taulukko 1. Miten täyttää perustarpeet työpaikalla (Champagne & McAfee 1989, Ramlall 2004, 54 mukaan).	9
Taulukko 2. Työn rikastamisen periaatteet (Herzberg 2003, 9).	20
Taulukko 3. Aivoriihestä saadut kehitysideat (Herzberg 2003, 11).	21
Taulukko 4. Haastatteluaikataulu.	25

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ensinnäkin selvittää, miten palkkaus ja työnmuotoilu vaikuttavat työmotivaatioon. Toisena tavoitteena on löytää palkkauksen ja työnmuotoilun keinoja siihen, miten henkilöstöstä saadaan entistä tehokkaampia ja samalla kustannustehokkaampia. Henkilöstö on organisaatioiden tärkein voimavara, sillä se määrittää, mihin organisaatio kykenee ja on siten suorassa yhteydessä organisaation tuottavuuteen. Henkilöstö on monen yrityksen suurin kuluerä, ja organisaatioille tulee taloudellisessa ahdingossa usein tarve optimoida henkilöstöä. Organisaation voimavarojen tehokas hyödyntäminen edistää kannattavuutta. Tyytyväisellä henkilöstöllä on huomattu olevan yhteyksiä menestyvän liiketoiminnan kanssa. (Robbins & Judge 2013, 38–39.)

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä käytetään Maslow'n tarvehierarkiaa ja Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, jotka molemmat tutkivat yksilön motivaatiota. Ne valittiin siitä syystä, että niitä pidetään relevantteina perusteorioina, kun tutkitaan miten työntekijän työmotivaatiota voidaan edistää. Molempiin teorioihin viitattiin monissa työmotivaatioon liittyvissä tieteellisissä julkaisuissa. Muita työmotivaatioon liittyviä tutkimuksia, analyyseja ja meta-analyyseja tuodaan tässä opinnäytetyössä esille. Tieteellinen tutkimustyö on jatkuvaa ja toisinaan saadaan ristiriitaisia tuloksia. Niiden tulkitseminen ja jatkuvan tutkimustyön avulla voidaan täydentää jo olemassa olevia teorioita tai tuottaa uusia mahdollisesti parempia vastauksia ja selityksiä ympärillä tapahtuviin ilmiöihin.

Sekä työnmuotoilun että palkkauksen suhteesta työmotivaatioon ei ole aiemmin tehty ammattikorkeakoulutasoista opinnäytetyötä. Tämän opinnäytetyön työstämisen aikana marraskuussa 2015 julkaistiin Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta melko samanaiheinen Milena Pohjolan kirjoittama pro gradu -tutkielma otsikolla: "Kannustimet ja tiimityöskentelyn organisointi tuottavan työn saavuttamiseksi."

Opinnäytetyötä varten toteutettiin kvalitatiivinen teemahaastattelu, jonka avulla pyrittiin selittämään työntekijöiden asenteita palkkauksen ja työnmuotoilua kohtaan ja kuinka ne vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa.

Tavoitteena on tarjota valmiita eväitä työelämän henkilöstöjohtajille, mitä he voivat käyttää apuna henkilöstön motivoimiseen.

## 2 TYÖMOTIVAATIO

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, minkä korkea työmotivaatio tuottaa vahvempaa ja laadukkaampaa työtulosta. Huonosti annetut palautteet, alaisen ja esimiehen välisen kommunikaation puute ja työhön turhautuminen heikentävät työntekijän motivaatiota. Heikosti motivoitunut työntekijä ei panosta työtehtäviinsä eikä tavoittele yrityksen etuja. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 62.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaation henkilöstön hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista. Kauhasen (2003, 14) mukaan jokaisen organisaation tulisi kyetä johtamaan omaa henkilöstöään, hankkimaan palvelukseensa päteviä työntekijöitä, pitämään heidät työntekijöinänsä sekä tarvittaessa koulutamaan ja kehittämään tulevaisuutta varten.

Monissa organisaatioissa henkilöstö on suurin kustannuserä, mutta se määrittelee pitkälti yrityksen tuottamien tuotteiden ja palveluiden määrän sekä laadun (Viitala 2013, 8). Työsopimuslaki määrittelee raamit, jotka työsopimuksessa on täytettävä. Työnantajalla on aina oikeus tarjota enemmän kuin mitä laki vaatii.

### 2.1 Motivaatio

Motivaatio on se voima, joka ajaa työntekijää kohti yhä parempia suorituksia (Ramlall 2004, 53; Nohria, ym. 2008, 1). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, millaiset psykologiset tekijät ajavat työntekijää eteenpäin. Motivaatio voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: intensiteettiin, kohteeseen ja sinnikkyYTEEN. Intensiteetti ilmaisee, kuinka yksilö yrittää, mutta pelkällä kovalla yrittämisellä ei saavuteta onnistumisia tai tehokasta työntekoa. Siksi kova tahto on suunnattava tiettyyn kohteeseen tai tavoitteeseen. Sinnikkyys mittaa, kuinka pitkään yksilö pysyy tehtävässään saavuttaakseen maalinsa. (Robbins & Judge 2013, 236.)

## 2.2 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia on yksi tunnetuimmista psykologian teorioista. Kyseisen teorian mukaan ihmisellä on perustarpeita. Tarpeet ovat jaettu viiteen hierarkkiseen tasoon, jotka ovat havainnollistettu kuviossa 1.

1. Fysiologiset tarpeet, joiden tyydyttämiseen sisältyy hengissä pysyminen fyysiset tarpeet, kuten ruoka ja juoma.
2. Turvallisuuden tarpeet, joita ovat suojautuminen erilaisilta vaaroilta.
3. Sosiaaliset tarpeet, joita ovat muihin ihmisiin liittyvät tunteet kuten rakkaus, ystävyys ja ryhmään kuuluminen.
4. Arvonannon tarpeet, joita ovat itsekunnioitus, itsemääräämisoikeus ja muilta saatu kunnioitus.
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet ovat omien kykyjen toteuttamista, kasvamista ja oman potentiaalin saavuttamista.

(Robbins & Judge 2013, 237.)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (Robbins & Judge 2013, 237).

Tarpeita ei voida kokonaan tyydyttää ja lähes tyydytetty tarve ei enää motivoi yksilöä eteenpäin. Jokainen perustarpeen taso tulee tyydyttää riittävästi ennen, kuin yksilö hakee tyydytystä korkeammalta. Näin ollen, jos yksilöä halutaan motivoida eteenpäin, on tiedettävä, millä tasolla hän on ja tyydytettävä kyseinen tai ylempi taso. (Robbins & Judge 2013, 237.) Steers ja Porter (1983, 32) toteavat, että "Esimiehillä on vastuu luoda työntekijöille sopiva ympäristö, missä he voivat kehittyä täyteen potentiaaliinsa. Kun sellaista ympäristöä ei voida tarjota työntekijöille, se saattaa teoriassa lisätä työnteki-



jöiden turhautumista ja voi aiheuttaa huonolaatuisempaa työntekoa, työhön tyytymättömyyttä ja suurempaa henkilöstön vaihtuvuutta."

Tarvehierarkiaa sovelletaan paljon markkinoinnissa ja organisaatiojohtamisessa. Champagne & McAfee (1989) esittivät kirjassaan (ks. Ramlall 2004, 54) taulukon tavoista täyttää Maslow'n esittämät tarpeet:

Taulukko 1. Miten täyttää perustarpeet työpaikalla (Champagne & McAfee 1989, Ramlall 2004, 54 mukaan).

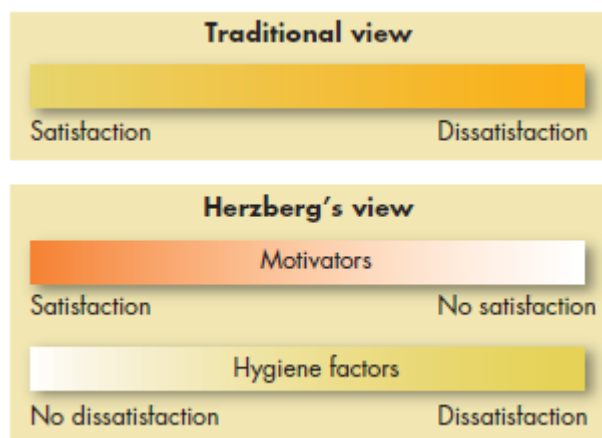
Need		Examples
1.	Physiological	Cafeterias Vending machines Drinking fountains
2.	Security	
	Economic	Wages and salaries Fringe benefits Retirement benefits Medical benefits
	Psychological	Provide job descriptions Give praise/awards Avoid abrupt changes Solve employee's problems
	Physical	Working conditions Heating and ventilation Rest periods
3.	Affiliation	Encourage social interaction Create team spirit Facilitate outside social activities Use periodic praise Allow participation
4.	Esteem	Design challenging jobs Use praise and awards Delegate responsibilities Give training Encourage participation
5.	Self-actualization	Give training Provide challenges Encourage creativity

Taulukossa 1 esitetyissä ratkaisuissa osa aiheuttaa työnantajalle lisäkustannuksia, mutta osa ovat johtamiseen tai tapoihin ja yrityskulttuuriin liittyviä asioita. Myös Viitala (2013, 3) toteaa: "Yritys, jonka henkilöstö on innostuneempi ja osaavampi kuin kilpaili-

*jalla, menestyy paremmin.*" Positiivisessa ja kannustavassa ympäristössä uudet innovaatiot ovat todennäköisiä.

### 2.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzberg teki kyselytutkimuksia 1950- ja 1960-luvuilla, joissa hän kysyi työntekijöiltä, mitkä asiat ovat heidän työssään hyviä ja huonoja. Tulokset johtivat motivaatio- ja hygieniateoriaan. Sen mukaan urakehitys, kunnianosoitus, kasvu, vastuu ja saavutukset näyttivät olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, kun taas työnjohto, palkka, yrityspoliikka sekä työolosuhteet olivat yhteydessä työtyytymättömyyteen. Herzbergin mukaan työtyytyväisyyden vastakohta on ei-tötytytyväisyys ja työtyytymättömyyden vastakohta on ei-tötytytymättömyys, kuten kuviossa 2 on havainnollistettu. Työtyytyväisyyttä tuottavia asioita kutsutaan motivaatiofaktoreiksi ja työtyytymättömyyttä aiheuttavia asioita hygieniafaktoreiksi. (Robbins & Judge 2013, 293.)

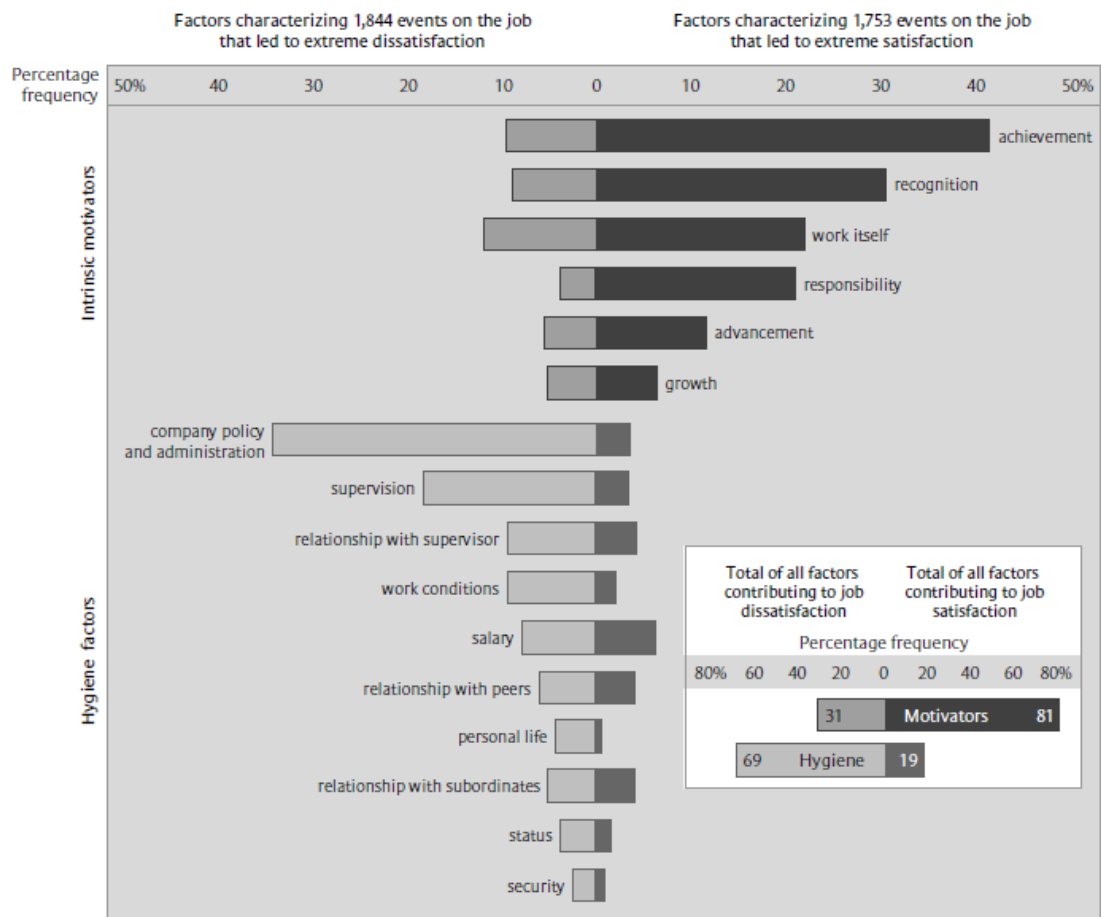


Kuvio 2. Tyytyväisyys ei ole tyytymättömyyden vastakohta (Robbins & Judge 2013, 240).

Motivaatiofaktorit lisäävät työtyytyväisyyttä, mutta eivät aiheuta työtyytymättömyyttä. Esimerkiksi, jos työntekijälle annetaan vastuuta omasta työstään, hänen työtyytyväisyytensä lisääntyy. Kun hänen vastuunsa poistetaan, seurauksena ei ole tyytymättömyyttä, vaan vähemmän tyytyväisyyttä eli asiasta tulee hänelle neutraali. Hygieniafaktorit toimivat toisinpäin. Tiukka valvonta aiheuttaa työntekijöissä työtyytymättömyyttä, mutta valvonnan vähentäminen ei tuota työtyytyväisyyttä. (Robbins & Judge 2013, 293.)

Kuviossa 3 on esitetty Herzbergin kyselytutkimuksista koottua aineistoa. Siinä on hänen luokittelemat motivaatiofaktorit, joita ovat: saavutukset, kunnianosoitukset, työ itsessään, vastuu, etenemismahdollisuudet ja kasvu sekä hygieniafaktorit, jotka johtivat työtytymättömyyteen olivat: yrityspolitiikka, valvonta, esimiehuhteet, työolosuhteet, palkka sekä kollegasuhteet.

Factors affecting job attitudes as reported in 12 investigations



Kuvio 3. Työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aiheuttavat faktorit (Herzberg 2003, 6).

## 2.4 Palkkaus

Herzbergin (2003, 6) mukaan palkkausjärjestelmä on hygieniafaktori (vrt. kuvio 3) eli sen mukaan palkkatyytyväisyys ei tuottaisi työtytyväisyyttä, mutta saattaa aiheuttaa työtytymättömyyttä. Palkkoja, bonuksia ja palkkioita pidetään osana kannustinjärjes-

telmää, mikä viittaa siihen, että rahalla yritetään kannustaa ja palkita hyvin tehdystä työstä. Rynes, Colbert ja Brown (2004, 381–382) tekivät meta-analyysin<sup>1</sup> eli tutkivat palkan tärkeyttä vertaamalla merkittävimpiä tutkimuksia, missä kysyttiin suoraan palkan tärkeyttä ja palkan aiheuttamiin reaktioihin ja motivaatiomuutoksiin. He esittivät aiemmassa tutkimuksessaan väitteen: "työntekijöillä on taipumusta aliarvioida palkan tärkeyttä, kun sitä heiltä suoraan kysytään" (Rynes ym. 2002, 158) ja päätyivät meta-analyysin jälkeen siihen lopputulokseen, että palkkausjärjestelmä on potentiaalisesti tehokkain motivoija parempaan työtehokkuuteen (Rynes ym. 2004, 384). Herzbergin mielestä palkka on sen sijaan huono motivointikeino. Tässä opinnäytetyössä pyritään teemahaastattelun avulla selvittämään, miten ristiriitaiset teoriat pitävät paikkansa ja miltä osin.

Rynes, Colbert ja Brown (2002, 158) selvittivät kyselyssään, että noin puolet esimiehistä ei usko palkan olevan niin tärkeä tekijä työntekijöiden käyttäytymisen kannalta kuin työntekijät itse kertovat sen olevan. Esimiehille esitettiin väite: työntekijät yliarvioivat palkan tärkeyttä. Väite ei ollut totta, mutta 45% vastaajista vastasi väitteen olevan tosi. Tutkimuksen mukaan ihmisillä on taipumusta aliarvioida palkan tärkeyttä, kun siitä kysytään. (Rynes ym. 2002, 158.) Näin ollen, kun työntekijä ensin aliarvioi palkan tärkeyttä ja esimies tulkitsee työntekijän yliarvioivan palkan tärkeyttä, niin esimiehen käsitys työntekijän palkan tärkeydestä saattaa olla kaukana todellisuudesta.

Rynes ym. (2004, 386) meta-analyysin mukaan työtulosten perusteella maksettavat lisät ja bonukset olivat tärkeimpiä korkeasti koulutetuille, menestyksekkäille suorittajille, tehokkaille työntekijöille sekä ekstroverteille. Vastaavasti he eivät viihdy sellaisilla työpaikoilla, joissa heidän suoriutumiskykyään ei huomioida. Rynes ym. (2004, 386–389) löysivät meta-analyysin perusteella neljä perusperiaatetta, jotka vaikuttavat työntekijän kokemaan palkan tärkeyteen.

1. Jotta palkka voisi olla tärkeä motivoija, palkkauksessa tulee olla vaihtelua. Hyvästä työsuorituksesta tulee maksaa tuntuvasti enemmän kuin heikosta suoritteesta. Esimerkiksi, jos samassa yrityksessä ja samoissa työtehtävissä oleville maksetaan saman verran riippumatta työn laadusta tai nopeudesta, niin kyseinen palkkaus ei kannusta ketään tekemään töitä paremmin tai tehokkaammin.

---

<sup>1</sup> Meta-analyysi on useilla tieteenaloilla käytetty tilastollinen metatutkimus-menetelmä. Sen avulla pyritään johtamaan kvantitatiivisia päätelmiä yhdistelemällä systemaattisesti aiempia yksittäisiä tutkimuksia (Wikipedia: Meta-analyysi).

2. Palkan motivaatiovaikutus on epälineaarinen kaikilla palkkatasoilla. Toisin sanoen rahalla on laskeva rajahyöty<sup>2</sup>.
3. Jokainen arvioi palkan määrän sopivuutta työtehtäviinsä suhteellisesti. Työstä maksettavaa palkkaa ja työn laadun suhdetta verrataan työtovereihin, muiden yritysten työntekijöihin ja omiin kokemuksiin. Adams (1963) ennustaa, että työntekijän tyytymättömyys palkankorotukseen saattaa muuttaa hänen käytöstään: työntekijä ilmaisee tyytymättömyyttään tekemällä töitä kovemmin, jotta voisi saada seuraavalla kerralla isomman korotuksen tai tekemällä työtä huonommin, jotta työsuoritus vastaa saatua palkankorotusta. Tyytymätön työntekijä saattaa jopa irtisanoutua. (Rynes ym. 2004, Adams 1963 mukaan.)
4. Palkan koettu tarkeys muuttuu riippuen sen yhteydestä. Työtä haettaessa palkan suuruus kuuluu ensimmäisiin havaintoihin, jolloin se voi olla merkitsevä työnhakukriteeri. Työpaikan saamisen jälkeen palkan vaikutus työtöihintunteeseen on enää mitätön. Paitsi siinä tapauksessa, että palkan kehityssuunta tai sen suuruus on suoraan verrannollinen työntekijän suoriutumisesta. Silloin palkka on erityisen hyvä motivaatiotekijä.

(Rynes ym. 2004, 386–389.)

Rynes ym. (2004, 390) tiivistävät meta-analyysin tuloksia ohjenuoriksi, joita on helppoa soveltaa käytännössä:

- Esimiesten on syytä ottaa tosissaan alaisten valitukset palkkaan liittyvistä asioista. Yleisesti ottaen, jos työntekijä tulee valittamaan esimiehelle asioista, on syytä huolestua. Erityisesti silloin, kun työntekijästä halutaan pitää kiinni.
- Yrityksen ei kannata vajota kovin paljoa alan keskipalkkatasoa alemmas. Työmarkkinoillakin pätevät markkinavoimat: halvalla ei saa hyvää.
- On otettava huomioon, että parhaimmat työntekijät haluavat todennäköisesti vahvan tulosperusteisen palkkauksen. Parhaimmat työntekijät ovat yleensä kunnianhimoisia ja suorituskykyisiä. Antamalla mahdollisuus ansaita entistä enemmän voidaan potentiaalisesti saada työntekijästä vielä enemmän irti.
- Johdon palkkatasot tulisi olla sopivalla tasolla suhteessa työntekijöihin. Liian iso palkkaero aiheuttaa epälojaliteettia. Johdon on mahdollista nostaa isompia summia, kunhan yrityksen tuottavuus näkyy henkilöstön kaikilla tasoilla.

---

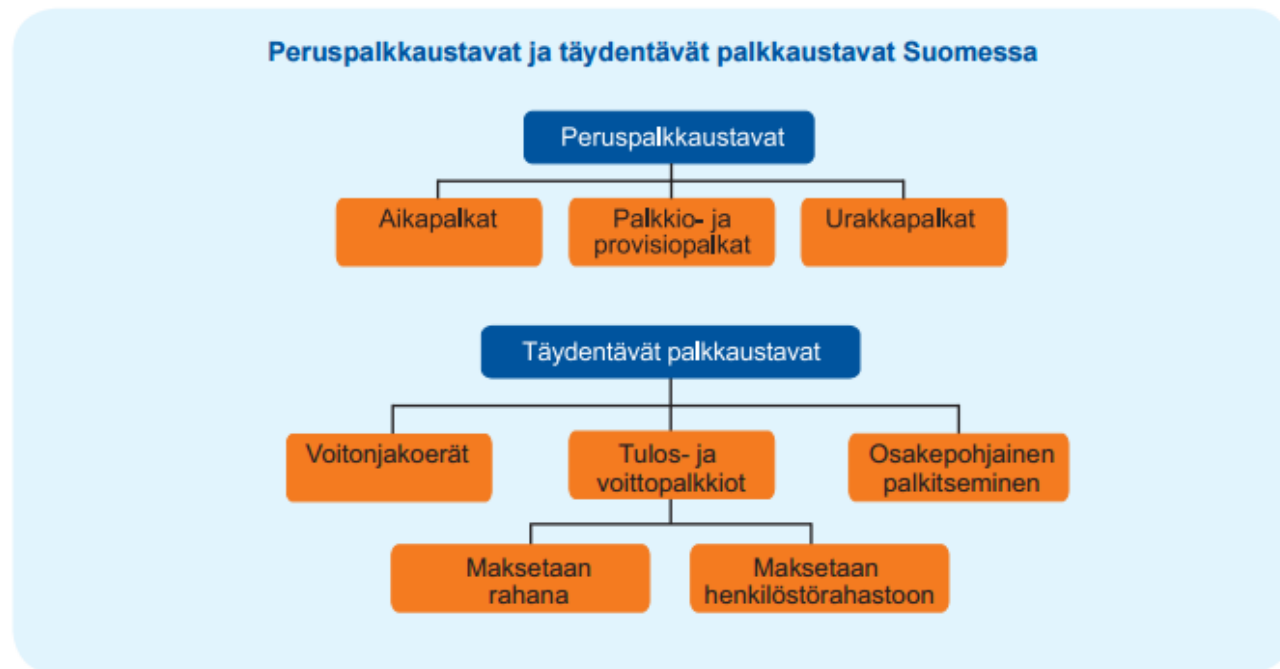
<sup>2</sup> Rajahyöty eli marginaalihyöty on kuluttajan saama hyödyn lisäys tarkasteltavan tuotteen tai palvelun yhdestä lisäyksiköstä (Wikipedia: Rajahyöty.)

Palkitsemisen yleiset ja pitkän aikavälin periaatteet yrityksessä muodostavat palkitsemisstrategian. Yrityksen strategisena linjauksena voi olla esimerkiksi pyrkimys pysytellä alan keskipalkkojen yläpuolella ja houkutella kokeneita työntekijöitä yritykseen. Vastavasti strategia voi olla osa-aikaisten opiskelijoiden palkkaaminen halvalla, mutta silloin joudutaan mahdollisesti sietämään suurta vaihtuvuutta ja heikkoa työn tulosta. (Viitala 2013, 140.)

## 2.5 Palkkausjärjestelmät Suomessa

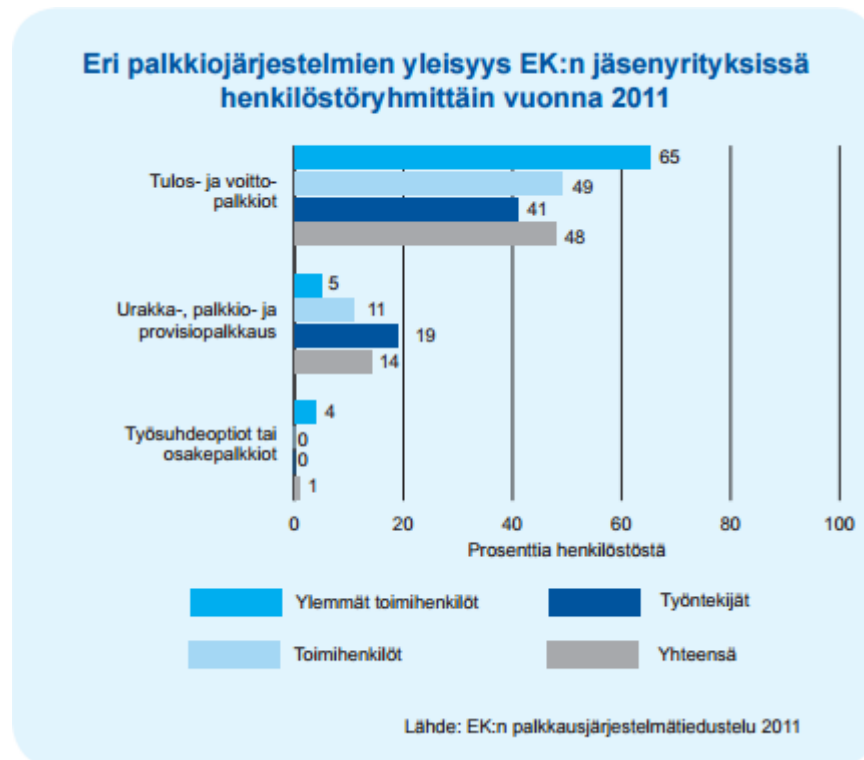
Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan vain suomalaisia palkkausjärjestelmiä. Esimerkiksi Ghazanfar ym. (2011, 127) totesivat tutkimuksessaan, että työntekijän kulukorvaukset ovat ainakin yhdysvaltalaisessa ja ranskalaisessa kontekstissa työntekijöille itsensänselvyyksiä. Niiden ei pitäisi lisätä työntekijöiden motivaatiota, mutta pakistanilaisessa kyselyssä he löysivät positiivisen suhteen kulukorvauksien ja työmotivaation välillä. He totesivat syyksi kulttuurilliset erot. Siksi tässä opinnäytetyössä keskitytään suomalaisiin palkkausjärjestelmiin.

Suomessa työntekijöille maksetaan aika-, urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoja. Peruspalkkauksen yksityiskohdista sovitaan työehtosopimuksissa. Lisäksi yritykset käyttävät täydentäviä palkkaustapoja, joita ovat tulospalkkiot, voittopalkkiot, voitonjakoerät ja osakepohjainen palkitseminen. (EK 2012, 4) Kyseiset erilaiset palkkaustavat ovat esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Palkkaustavat Suomessa (EK 2011, 4).

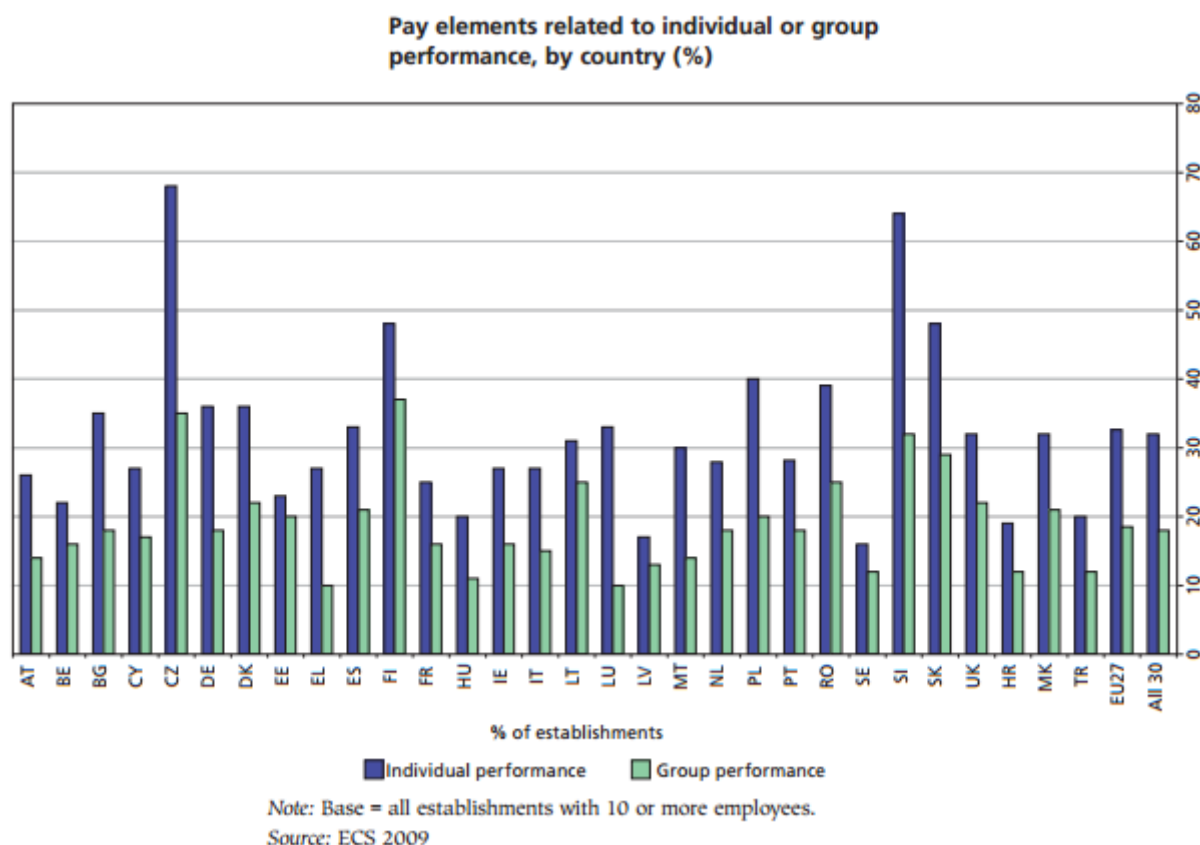
Vielä 1900-luvun jälkipuoliskolla suomalainen palkkaporrastus perustui tehtävänimikkeisiin ja työvuosiin, mutta sen ei koettu olevan kannustava eikä oikeudenmukainen. Monet työntekijäselvitykset päätyivät samaan tulokseen: työntekijät toivoivat palkkansa perustuvan työn vaativuuteen, henkilön pätevyYTEEN ja työn tuloksiin. (EK 2012, 8.) Elinkeinoelämän Keskusliiton jäsenyrityksissä on alettu 2010-luvulla päivittämään ja uudistamaan palkkausjärjestelmiä aiempaa kannustavampaan ja oikeudenmukaisempaan suuntaan. Monet yritykset ovat ottaneet käyttöönsä tulos- ja voittopohjaisen palkkiojärjestelmän. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien piirissä oli vuonna 2011 48 prosenttia sekä urakka-, palkkio- ja provisiopalkkauksen piirissä 14 prosenttia (vrt. kuvio 5) EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä. Henkilömääränä tämä oli noin 440 000 palkansaaajaa. (EK 2012, 4.)



Kuvio 5. Palkkiojärjestelmien yleisyys (EK 2012, 5).

Suomalaisten yritysten palkkiojärjestelmät erottuvat Euroopan tasolla. Euroopan Unionin vuonna 2011 julkaiseman raportin mukaan (vrt. kuvio 6) Suomi on Euroopan kärki-maa ryhmäperusteisen palkkiojärjestelmän käytössä ja kolmas henkilökohtaisen palkkiojärjestelmän käytössä. (Eurofound 2011, 34.) EK:n ja Eurofoundin tekemät tutkimukset eroavat toisistaan sillä, että EK:n ottaa huomioon palkansaajien määrän, kun taas Eurofoundin huomioi vain organisaatioiden määrät.





Kuvio 6. Tulospohjaiset palkkiot EU:ssa (Eurofound 2011, 34).

Suomalaiset yritykset arvioivat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien vaikuttavan positiivisesti toiminnan kehittymiseen, tuottavuuteen ja tuotteiden sekä palveluiden laatuun. Ylivoimaisesti tärkeimmiksi syiksi käyttää tulos- ja voittopalkkiojärjestelmiä olivat henkilöstön palkitseminen ja palkkioiden käyttäminen johtamisen välineenä. (EK 2011, 5, 18.) EK:n jäsenyrityksien tulos- ja voittopalkkioiden maksimimäärä työntekijöille oli asetettu keskimäärin 12 prosenttiin, mutta toteutuneet palkkiot ovat olleet keskimäärin noin puolet maksimimäärästä. Yritykset asettavat toisinaan tulostavoitteet niin korkealle, että ei aina saavuteta. Vuoden 2011 EK:n selvityksen mukaan noin kolme neljäsosaa tulospalkkiojärjestelmään kuuluvista henkilöistä sai palkkioita ja neljännes jäi ilman niitä. (EK 2011, 6.)

Tulospalkkauksen toimivuus on Suomessa koettu hyväksi ja vaikutukset ovat olleet positiivisia. Selkeitä positiivisia vaikutuksia EK:n kyselytutkimuksen (2011, 18) mukaan ovat olleet toiminnan kehittyminen, tuottavuuden parantuminen, henkilöstön sitoutuminen ja tuotteiden ja palveluiden laadun kohentuminen. Tulos- ja voittopalkkioiden on todettu olevan hyvä palkitsemisen ja johtamisen väline, mutta ne eivät automaattisesti

tarkoita tuottavuuden tai laadun parantumista. Palkitseminen ei korvaa hyvää johtamista, mutta voi tukea sitä. (EK 2011,19.)

### **Case: eräs suomalainen elintarvikealan yritys**

Jones, Kalmi ja Kauhanen (2010) tutkivat palkitsemisen ja tulospohjaisen palkkauksen vaikutuksia eräässä suomalaisessa elintarvikealan tehtaassa. Yrityksessä otettiin käyttöön tulospalkkiojärjestelmä. Se perustui osin koko yrityksen tulokseen ja osin tiimin tulokseen. Tuotanto jaettiin neljään tiimiin. Lisäksi työntekijöitä palkittiin tehostamiseen ja kustannussäästöihin liittyvistä parannusehdotuksista. (Jones ym. 2010, 611.) Vuosien 1999–2005 seurantajakson lopputuloksena kolmen tiimin tuottavuus kasvoi 9–20 prosenttia, mutta yhdellä tiimillä tulospalkkauksella ei ollut merkittävää vaikutusta tuotantoon (Jones ym. 2010, 624).

Myöhemmin koko yrityksen laajuinen tulospalkkio poistettiin ja todettiin, että se ei lisännyt tuottavuutta. Sen sijaan tiimikohtainen tulospalkkaus paransi tuotannon tuottavuutta ja joustavuutta. Innovointia puolestaan lisäsi parannusehdotuksista maksetut palkkiot. (Jones ym. 2010, 621–623.)

## **2.6 Työnmuotoilu**

Työnmuotoiluksi kutsutaan kaikkea sitä toimintaa, jolla muokataan työtä yksilön tai työyhteisön tarpeisiin. Siihen sisällytetään erilaiset työn muotoilun keinot, kuten työkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen sekä työskentelypaikkaan, -aikaan ja -välineisiin liittyvät työjärjestelyt. (PKKY 2012, 15.) Työnmuotoilun tarkoituksena on tehdä työtehtävistä mielekkäitä, jotta työntekijästä saadaan irti paras mahdollinen työsuoritus. Eri-tyyppisen virikkeetön ja yksitoikkoinen työ tukahduttaa motivaatiota, kun taas haasteellinen työ ja inspiroiva ympäristö lisäävät motivaatiota. Työtehtävien monipuolisuus, työntekijän autonomisuus ja oikeus tehdä päätöksiä ovat hyviä keinoja lisätä työhön haasteita. (Ramlall 2004, 56.)

## 2.7 Työn rikastaminen

Herzbergin kaksifaktoriteoria väittää, että työtehtäviä tulisi rikastaa. Sen tarkoitus on tehdä työstä mielekästä ja motivoivaa. Motivoitunut työntekijä tekee työnsä tehokkaammin ja laadukkaammin. Suunnitteluvaiheessa on hyvä kuulla työntekijää. Näin hänellä on mahdollisuus osallistua kehitysprosessiin, mikä itsessään saattaa innostaa ja motivoida häntä. (Herzberg 2003, 8–9.)

Työtehtävien rikastaminen on syytä erottaa työtehtävien laajentamisesta. Työtehtävien laajentaminen lisää työntekijän työtaakkaa ja aiheuttaa ylimääräistä stressiä ja lopulta työtytymättömyyttä. (Herzberg 2003, 8.) Työtehtävien laajentamista ovat esimerkiksi tuotantotavoitteiden nostaminen, työtehtävien kierto epämiellyttävien työtehtävien välillä, työsuorituksen keston pidentäminen ja työntekijän laatu vastuun lisääminen. Edellä mainitut keinot ovat työtaakan horisontaalista lisäämistä. Ne ovat epämotivoivia ja lisäävät taitovaatimuksia. (Herzberg 2003, 8; PKKY 2012, 15.)

Työn rikastaminen on työnmuotoilua vertikaaliseen suuntaan. Sitä tehdään lisäämällä työtehtävien vaativuutta ja työntekijän itsenäistä vapautta. Työntekijälle voidaan antaa vapaus suunnitella työn aikataulu, työmenetelmät, työvälineet sekä työn aloitus- ja lopetusajankohdat. Voidaan ottaa käyttöön joustavat työajat. Työnteon paikkaa voidaan vapauttaa esimerkiksi mahdollistamalla etätyö. (PKKY 2012, 16.) Taulukossa 2 on Herzbergin esittämiä peruseriaatteita työn rikastamisesta ja miten ne liittyvät kaksifaktoriteorian motivaatiofaktoreihin.

Taulukko 2. Työn rikastamisen periaatteet (Herzberg 2003, 9).

Työn rikastamisen eli vertikaalisen työnmuotoilun peruseriaatteet		
Peruseriaate		Motivaatiofaktorit
A.	Vähennetään valvontaa, mutta pidetään tilivelvollisuus.	Vastuu ja saavutus
B.	Lisätään vastuuta omasta työstä.	Vastuu ja tunnustus
C.	Annetaan työntekijällä oma henkilökohtainen luonnollinen työtila, kuten toimisto tai työpiste.	Vastuu, saavutus ja tunnustus
D.	Annetaan lisää päätäntävaltaa työntekijöille heidän omassa toiminnassaan.	Vastuu, saavutus ja tunnustus
E.	Raportoidaan työtuloksista saman arvoisille työntekijöille esimiesten sijaan.	Sisäinen tunnustus
F.	Lisätään uusia ja vaikeampia työtehtäviä, joita työntekijä ei vielä hallitse	Kasvu ja oppiminen
G.	Nimitetään työntekijöitä erikoistehtäviin ja annetaan erityisvastuuta, jolloin heistä voi tulla asiantuntijoita.	Vastuu, kasvu ja urakehitys

Herzberg (2003, 8–11) kertoo onnistuneesta työn rikastamisprojektistaan. Se toteutettiin erään ison yhtiön työntekijöille. Lähes kaikki suoritusteho- ja työtyytyväisyysmittaus tulokset olivat kyseissä yrityksessä matalalla tasolla. Lisäksi työsuhteiden päättymisen yhteydessä tehdyssä kyselyssä kävi ilmi, että työntekijät eivät kokeneet työtehtäviään yhtä haastaviksi kuin johto oli antanut ymmärtää. Esimiehet koottiin aivoriiheen, jossa kerättiin kehitysehdotuksia, joilla saataisiin nostettua työtehokkuutta ja -tulosta. Ehdotukset ovat listattuna taulukossa 3. Ehdotukset kerättiin ja jaoteltiin työn rikastamis- ja laajentamistoimenpiteisiin. Työtä laajentavat ehdotukset hylättiin ja rikastamisehdotukset otettiin käyttöön. Projekti toteutettiin jakamalla työntekijät kahteen ryhmään, toista ryhmää kutsuttiin suoriutujiksi, joiden työtehtäviä rikastettiin taulukon 3 mukaisesti. Toinen ryhmä pidettiin kontrolliryhmänä, joiden työolosuhteet pidettiin ennallaan.

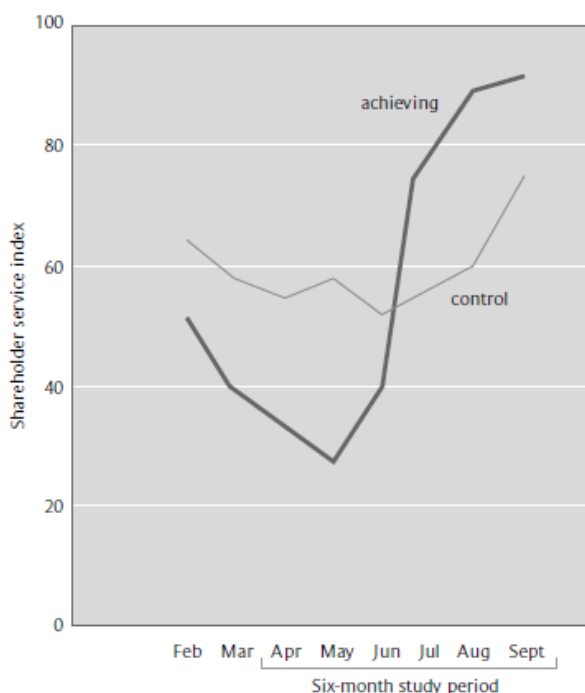
Taulukko 3. Aivoriihestä saadut kehitysideat (Herzberg 2003, 11).

<b>Vertikaaliset ehdotukset, jotka otettiin käyttöön</b>	<b>Periaate, vrt. taulukko 2</b>
Koulutetaan jokaiseen yksikköön muutama asiantuntija, joiloita muut työntekijät pyytävät apua ennen esimiestä. Aiemmin esimiehet vastasivat vaikeammista kysymyksistä.	G
Kirjeenvaihtajat allekirjoittavat kirjeet omilla nimillään. Aiemmin työnjohtajat allekirjoittivat kaikki kirjeet.	B
Kokeneempien kirjeenvaihtajien tekstejä ei oikolueta enää niin usein ja se tehdään työntekijän työpisteellä. Tämä pudottaisi tarkastussuhteen sadasta prosentista kymmeneen prosenttiin.	A
Tuotantomääristä ei enää puhuta tarkoilla luvuilla vaan karkeammin eri ilmaisuilla, kuten "yhden päivän työ."	D
Lähetettävät kirjeet viedään suoraan lähettämöön, eikä työnjohtajan työpöydän kautta niin kuin oli aiemmin tehty.	A
Kirjeenvaihtajia kehoitetaan käyttämään persoonallisempaa kirjoitustasua. Ennen käytössä oli tekstipohjat.	C
Kirjeenvaihtajat vastaavat itse kirjeiden sisällöstä ja tarkkuudesta. Vastuu oli aiemmin työnjohtajalla.	B, E
<b>Horisontaaliset ehdotukset, mitkä hylättiin kaikki</b>	
Tarjouspyynnöt lisätään päivittäisiin työtehtäviin ja vaatimukset asetetaan korkealle.	
Sihteerit voisivat kirjoittaa itse kirjeet sekä lähettää ja vastaanottaa ne. Heille voisi antaa enemmän toimitustehtäviä.	
Kaikki vaikeammat ja monimutkaisemmat kysymykset siirrettäisiin muutamalle sihteerille, jotta muut voisivat tehdä parempaa tulosta. Tehtävä olisi kiertävä.	
Sihteerit voitaisiin määrätä eri yksiköihin määräajaksi, missä he saisivat erilaisia asiakkaita ja lopuksi palata omaan yksikköön.	

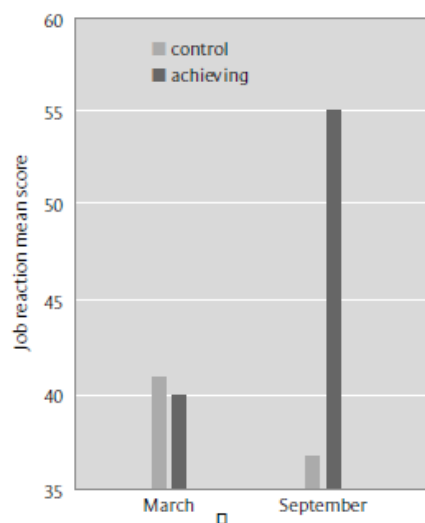
Suorittujien työtehtäviä muutettiin ensimmäisen kahden kuukauden aikana keskimäärin kerran viikossa taulukon 3 mukaisesti. Kuuden kuukauden jälkeen heidän mittaustuloksensa olivat selvästi paremmat kuin kontrolliryhmän. Lisäksi heidän työtyytyväisyytensä oli noussut, poissaolot olivat vähentyneet ja heitä oli ylennetty enemmän kuin kontrolliryhmäläisiä. (Herzberg 2003, 10.)

Empiirisen tutkimuksen aikana jokaisen kuukauden lopussa mitattiin työntekijöiden työn laatu, tarkkuus ja nopeus. Mittaindeksin kyseisen kuukauden keskiarvoon laskettiin myös kahden edellisen kuukauden keskiarvot. Suorittujaryhmän indeksi-arvot olivat lähtövaiheessa alhaisemmat kuin kontrolliryhmän ja ne laskivat vielä seuraavat kaksi kuukautta, minä aikana työtehtäviä rikastettiin. Lasku selittyy uusien työtehtävien ja vastualueiden aiheuttamalla epävarmuudella. Kolmannen kuukauden jälkeen suorittajat alkoivat tehdä tulosta. Tämä on havainnollistettu kuviossa 11. (Herzberg 2003, 10.)

Employee performance  
in company experiment  
Three-month cumulative average



Change in attitudes toward tasks  
in company experiment  
Mean scores at beginning and end of six-month period



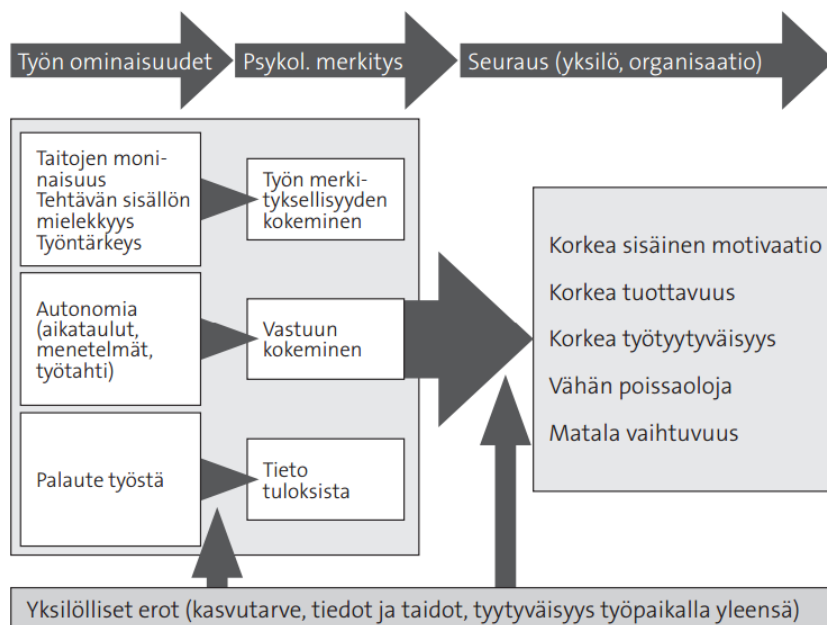
Kuvio 7 ja Kuvio 8. Työtulos- ja tyytyväisyysindeksit (Herzberg 2003, 10).

Kuviossa 8 on esitetty työtyytyväisyyden mittaustulokset ennen ja jälkeen kehittämisprojektia. Työtyytyväisyyttä mitattiin kyselyllä, missä kysyttiin 16 kysymystä ja vastauk-

set kerättiin asteikolla 1–5. Kyselyn maksimipisteet olivat 80. Suoriutujat olivat projektin loputtua paljon tyytyväisempiä kuin kontrolliryhmä. Kontrolliryhmän työtyytyväisyys näytti laskevan tutkimuksen aikana, mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevää. Työtehtäviä rikastamalla saavutettiin aiempaa suurempi tyotehokkuus ja työtyytyväisyys. Samalla löydettiin uusia kykyjä ja monia työntekijöitä ylennettiin kokonaan uusiin tehtäviin. (Herzberg 2003, 10.)

Kyseinen empiirinen tutkimus- ja kehitysprojekti tehtiin nimenomaan motivaatiofaktoreita käyttämällä siitä syystä, että Herzbergin (2003, 11) mukaan edistämällä motivaatiofaktoreita saadaan pidempiaikaisempi vaikutus henkilöstöön kuin korjaamalla hygieniäfaktoreita. Haasteita joudutaan todennäköisesti lisäämään vielä myöhemmässä vaiheessa, sillä henkilöstö kehittyy. Herzberg argumentoi työnrikastamisen puolesta, koska yrityksen on syytä käyttää sitä työvoimaa ja sen täyttä potentiaalia, mitä on itselleen palkannut. Rikastamisella saadaan työntekijöistä enemmän irti ja se lisää työtyytyväisyyttä. (Herzberg 2003, 11.)

Oikeanlaisella henkilöstöjohtamisella ja työnmuotoilulla on laajat seuraukset työntekijöiden suoriutumiseen, jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Kuvio 13 esittää, että yksilölliset erot vaikuttavat työtuloksiin, mutta hyvällä tilannekohtaisella johtamisella voidaan parantaa työn tuloksia. (PKKY 2012, 17–18.)



Kuvio 9. Työnmuotoilun yhteys työmotivaatioon (PKKY 2012, 18).

### 3 HAASTATTELUTUTKIMUS

Tätä opinnäytetyötä varten tehtiin laadullinen haastattelututkimus. Haastattelusta haluttiin saada vapaamuotoisia vastauksia ja pidettiin tärkeänä sitä, että vastaajat voisivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Siksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, eikä esimerkiksi määrällinen kysely tai havainnointi. Teemahaastattelu sopi hyvin tutkittavaan aiheeseen sen laajuuden ja monialaisuuden takia. Haastattelussa pysyttiin tietyssä teemassa, tässä tutkimuksessa teemana oli palkkauksen ja työnmuotoilun suhteet työmotivaatioon. Haastattelussa ja aineiston käsittelyssä otettiin huomioon se, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset vaihtelevat ja ne ovat keskeisessä asemassa. Koska ihmiset ovat erilaisia ja reagoivat asioihin eri tavoin, aineiston käsittelyssä keskityttiin siihen miten haastateltavat itse kokivat käsiteltävät asiat. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

#### 3.1 Teema

Työmotivaatiosta löytyy kirjallisuudessa paljon jo tutkittua tietoa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin teoriat kuten Maslow'n tarvehierarkia (Robbins & Judge 2013, 237) ja Herzbergin kaksifaktoriteoria (Robbins & Judge 2013, 293) pätevät vielä vuonna 2016 suomalaisessa työelämässä.

Jones ym. (2010) tutkivat suomalaisen elintarviketehtaan tuotantolinjaa, sen työntekijöitä ja henkilöstöjohtamista vuosina 1999–2005. Sinä aikana otettiin käyttöön tulospalkkiot, minkä seurauksena tuotanto kasvoi 9–20 prosenttia. On kuitenkin huomioitava, että tulospalkkioiden määriä ja vaatimuksia muutettiin monesti. Niitä optimoitiin ja kehitettiin, jotta palkkioiden motivaatiovaikutus olisi mahdollisimman suuri. (Jones ym. 2010, 606.) Kyseessä oli yksi Suomen suurimmista elintarvikealan yrityksistä. Teemahaastattelussa selvitettiin, miten pienet ja keskisuuret yritykset (PK-yritykset) sekä julkinen sektori ovat pärjänneet henkilöstöstrategioissaan. Haastattelussa kysyttiin mielenpitoja palkoista, palkkioista, työnmuotoilusta ja niiden suhdetta työmotivaatioon.



### 3.2 Otanta

Haastatteluun valittiin työikäisiä ihmisiä, jotka olivat mielellään vakituksessa työsuh-  
teessa. Näin saataisiin paremmin selville kuinka työnmuotoilu ja palkkausjärjestelmät  
vaikuttavat työmotivaatioon pidemmässä työsuhteessa. Haastateltavat valittiin sekä  
yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Vaikka teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin  
yritysmailman työmotivaation kehittämiseen, ne voisivat olla sovellettavissa myös jul-  
kisen alan työntekijöihin.

Haastatteluun saatiin seitsemän työssä käyvää henkilöä. Aineisto kerättiin nimettömäs-  
ti. Neljä haastateltavista oli töissä yksityisellä PK-sektorilla ja kolme heistä oli julkisella  
sektorilla. Hirsjärvi ja Hurme (2004, 58) toteavat, että nykyisin kvalitatiivisissa tutkimuk-  
sissa haastateltavien määrä näyttäisi olevan 15, mutta tämän tutkimuksen laajuuden ja  
syvyyden kannalta seitsemän todettiin riittävän.

### 3.3 Toteutussuunnitelma

Haastattelut suoritettiin viikolla 10 vuonna 2016, mutta pilottihaastattelu tehtiin edellisel-  
lä viikolla, jotta haastattelurunkoa ja -kysymyksiä voitiin vielä tarvittaessa hioa. Haastat-  
telun aikataulu on esitetty taulukossa 4, johon on listattu myös haastateltavien toimi ala  
ja työtehtäviä.

Taulukko 4. Haastatteluajankataulu.

Haastattelu	Toimiala / työtehtävä	Haastattelun ajankohta
1	Rakennustarvikkeiden valmistus ja myynti / Aluepäällikkö (asiakkuusvastaava)	6.3. illalla
2	Sähköurakointi / Projekti-insinööri	9.3. illalla
3	Rakennusalan elementtitehdas / Laborantti- mylläri	9.3. illalla
4	Kuljetusliike / Kuorma-auton kuljettaja	10.3. iltapäivällä
5	Päiväkotitoiminta (kunnallinen) / Lastentarhaopetta- ja	11.3. iltapäivällä
6	Kirjastopalvelut / Kirjastovirkailija	11.3. illalla
7	Yläkoulu / Erityisopettaja	11.3. illalla

Haastattelu suoritettiin yksitellen kasvatusten haastattelemalla siltä varalta, että henkilön olemuksesta tai äänensävyistä saataisiin havaintoja. Haastattelupaikkana oli kaikille sama eli haastattelijan olohuone. Haastattelut kirjoitettiin kynällä paperille, minkä jälkeen ne kirjoitettiin koneellisesti puhtaaksi ja ne löytyvät liitteestä 1.

### 3.4 Ongelmasta hypoteesiin

Muun muassa Maslow (1997), Robbins & Judge (2013), Steers & Porter (1983), Ramall (2004) ja Herzberg (2003) luokittelevat palkan työsuhteen perustarpeeksi. He ovat kaikki sitä mieltä, että matala palkka aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta hyvä palkka ei välttämättä lisää tyytyväisyyttä. Heidän mukaansa rahalla ei saada työntekijöistä tehokkaampia.

*Hypoteesi 1: Palkkaan tyytymätön työntekijä on epämotivoitunut.*

Siitä huolimatta lähes joka toisessa suomalaisessa yrityksessä on käytössä tulospohjainen palkkiojärjestelmä (Eurofound 2011, 34). Rynes ym. (2004) tuovat esille, että palkkausjärjestelmä on mahdollisesti tehokkain motivointikeino, mutta ollakseen motivoivia, palkkioiden pitää heijastua selkeästi työn tuloksista (Rynes ym. 2004, 384).

*Hypoteesi 2: Tulospohjainen palkkiojärjestelmä lisää työmotivaatiota, kun se on näkyvästi riippuvainen työsuoritteesta.*

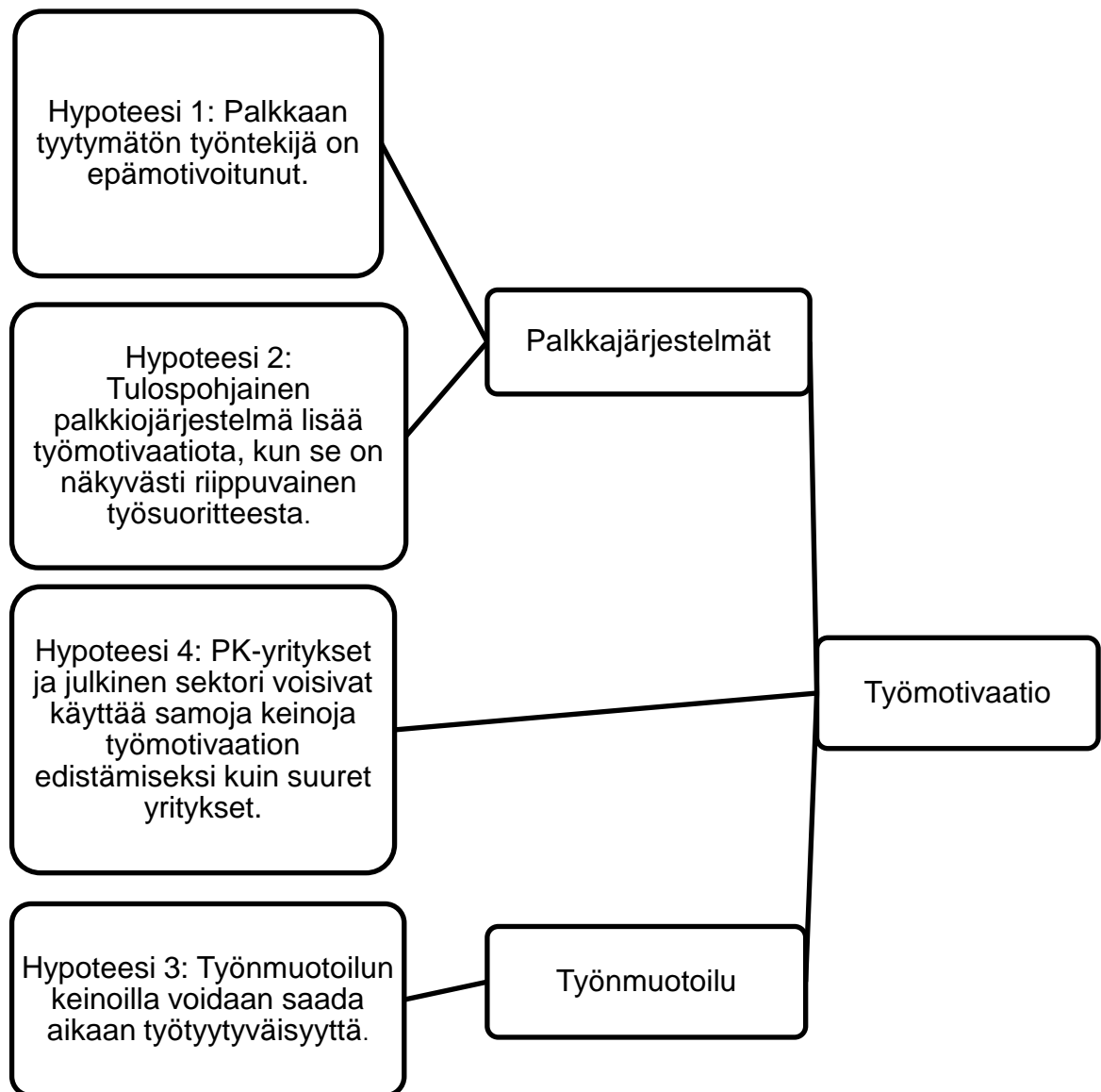
PKKY (2012, 19) kiteyttää työnmuotoilun seuraavasti: "Organisaatioiden on muotoiltava työ siten, että ihmiset kokevat sen merkitykselliseksi ja mielekkääksi ja annettava heille palautetta, vastuuta ja autonomiaa."

*Hypoteesi 3: Työnmuotoilun keinoilla voidaan saada aikaan tyytyväisyyttä.*

Tieteelliset julkaisut palkkauksen ja työnmuotoilun suhteesta työmotivaatioon on lähes poikkeuksetta tehty isojen yritysten työntekijöitä tutkien (Esim. Herzberg 2003, Rynes ym. 2004, Ghazanfar 2011, Jones ym. 2010.)

*Hypoteesi 4: PK-yritykset ja julkinen sektori voisivat käyttää samoja keinoja työmotivaation edistämiseksi kuin suuret yritykset.*

Palkkausjärjestelmät ja työnmuotoilu ovat työmotivaation parantamiskeinoja. Hypoteesit 1 ja 2 liittyvät palkkausjärjestelmiin. Hypoteesi 3 on yhteydessä työnmuotoiluun. Hypoteesi 4 liittyy suoraan työmotivaatioon. Hypoteesien suhteita on havainnollistettu kuviossa 10.



Kuvio 10. Tutkittavien teemojen luokittelu.

### 3.5 Haastattelija

Hirsjäven ja Hurmeen mukaan hyvä haastattelija tuntee aihepiirin ja osaa keskustella asiasta. Hän ohjaa tilannetta ja osaa suunnata keskustelun toivottuun suuntaan. Hänen ulosantinsa on selkeä ja ymmärrettävä. Alan erityissanastoa tulisi osata kääntää haastateltavan ymmärrettävään selkokieliseen muotoon. Sanattoman viestinnän tunteminen edesauttaa haastattelijan työtä havainnoimaan haastateltavan eleitä ja haastattelijan eleiden vaikutuksia haastateltavan eleisiin. Luonteeltaan avoin, sosiaalinen ja ulospäin suuntautunut persoona tulee toimeen ihmisten kanssa, eikä hän jännitä haastattelutilannetta. Haastattelijan tulisi olla velvollisuudentuntoinen ja käydä tarkasti läpi kaikki teemahaastattelun aiheet ja mahdolliset kysymykset. Psyykkinen terveys ja tasapaino auttaa kestäämään hankalat tilanteet. Hänen tulisi olla myös luottamusta herättävä ja huomiota herättämätön. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 68–69.)

### 3.6 Aineiston käsittely

Haastattelun kysymysten asettelulla pyrittiin saamaan vastauksia henkilön työmotivaatiosta sekä palkan ja työnmuotoilun vaikutuksesta työmotivaatioon. Näin aineisto voitiin luokitella kolmeen eri luokkaan: palkkausjärjestelmät, työnmuotoilu ja työmotivaatio, niin kuin ne ovat kuviossa 10 esitetty. Aineiston luokittelu luo pohjan, jonka avulla haastatteluaineistoa voidaan tulkita ja tiivistää. Luokiteltua aineistoa voidaan verrata muiden taustatietojen perusteella ja mahdollisesti löytää yhteneväisyyksiä ja säännönmukaisuuksia. Näin päästään aineiston tulkintaan. Tarkoituksena on löytää haastatteluaineistosta sellaisia tulkintoja, joita samasta näkökulmasta tarkastelevat lukijat voivat löytää. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 147, 149, 151.)

#### 3.6.1 Palkkausjärjestelmät

Haastatteluun osallistuneista neljä sai kiinteää kuukausipalkkaa. Muita käytössä olleita palkkausperusteita haastateltavien joukossa olivat tulospohjainen provisiopalkkaus ja aikapalkkaus. Provisiopalkkaus oli käytössä myyntityössä, jossa se on yleistä. (EK 2012, 23) Aikapalkkaus oli käytössä kuorma-auton kuljettajalla, mikä taas sopii kuljettajien työn luonteeseen paremmin. Hänen työssään työtuntimäärät saattoivat vaihdella,

jolloin aikaperuste oli helpompi laskea ja ymmärtää. Kiinteä kuukausipalkka oli käytössä haastattelun kaikilla julkisen sektorin työntekijöillä sekä rakennusalan insinööreillä.

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä palkkaperusteeseen. Voidaan todeta, että joko palkkaperusteella ei ole vaikutusta palkkatyytyväisyyteen tai organisaatiot osaavat valita työtehtäviin soveltuvan palkkaperusteen.

Tulospohjainen palkkiojärjestelmä oli käytössä kaikilla muilla yksityisellä sektorilla työskentelevillä haastateltavilla paitsi ammattikuljettajalla. Julkisella sektorilla sovellettiin tarveharkintaista palkkiojärjestelmää. Myyntityössä oli käytössä henkilökohtainen tulostavoite, kun taas rakennusosalalla ja teollisuudessa käytettiin tiimipohjaista tulostavoitetta. Tulospalkkioihin oltiin tyytyväisiä, kun omalla työpanoksella pystyi selvästi vaikuttamaan tulokseen. Kun kysyttiin suhtautumista tuotantotavoitteiden ylittämisestä maksettavista palkkioista, kaikki haastateltavista olisivat valmiita tavoittelemaan niitä.

Palkkatyytyväisyys oli vaihtelevaa. Kaksi kolmesta julkisella sektorilla työskentelevistä haastateltavista oli tyytyväisiä palkkaansa. Palkkaan tyytymätön lastentarhaopettaja oli sitä mieltä, että hänen palkkansa ei vastaa koulutuksen tasoa. Erityisopettaja puolestaan painotti, että rahalla ei ole suurta vaikutusta hänen työmotivaatioonsa ja hän mainitsi myös miehensä tulojen riittävän heidän taloutensa kuluihin. Lastentarhaopettaja ja erityisopettaja ovat molemmat maisterin tutkintoja vaativia töitä. Siksi on ymmärrettävää, että verrattaessa muiden alojen maisterin palkkoihin saattaa syntyä kateutta. Vuonna 2014 ylemmän korkeakouluasteen<sup>3</sup> keskiansiot yksityisellä sektorilla oli 4 677 €/kk, kun kuntasektorilla keskiansio oli 4 205 €/kk. (SVT 2014) Yksityisellä sektorilla työskentelevistä haastateltavista ainoastaan projekti-insinööri oli tyytyväinen palkkaansa. Hän kertoi nauttivansa työstään. Haastattelusta kerätyn aineiston perusteella voidaan väittää, että jokainen arvottaa työpanoksensa hinnan työtehtävien, niiden mielekkyyden ja vastuun mukaan. Siitä johtuen palkan tuottama tyytyväisyys tai sen aiheuttama tyytymättömyys riippuu siitä, onko palkka enemmän vai vähemmän kuin, mitä työntekijä on oman työpanoksensa arvottanut. Herzbergin mukaan (kuviot 3) palkka aiheuttaa helposti tyytymättömyyttä, mutta hyvällä tasollakaan se ei tuota paljoa tyytyväisyyttä.

Haastattelussa kysyttiin haastateltavilta, mitä työsuhte-etuja heille tarjottiin ja miten niihin suhtauduttiin. Työsuhte-etuihin oltiin yleisesti tyytyväisiä. Tyytymättömyyttä ai-

<sup>3</sup> 5–6 vuotta päätoimista opiskelua keskiasteen jälkeen, esim. maisteritutkinnot ja ylempi amk (SVT: Koulutusastejaottelu)

heutti liikunta- ja kulttuuriseteleiden vaihtaminen kunnan omaan tyky-rannekkeeseen, jonka käyttökohteet ovat selkeästi rajatummalla kuin virikeseteleiden. Erityisopettaja kertoi tarpeettomasta työpuhelimesta, jonka hän koki turhaksi ja lievän tyytymättömyyden kohteeksi. Siihen saattoi vaikuttaa puhelimen laatu ja ikä. Työpuhelin oli käytössä myös kaikilla yksityisen sektorin haastateltavilla. Yksityisen sektorin haastateltavat käyttivät työpuhelimia myös omiin tarpeisiin ja pitivät työnantajan tarjoamaa puhelinta hyvänä asiana. Vapaa autoetu oli käytössä kiertävällä rakennustarvikemyyjällä ja hän oli siitä erittäin tyytyväinen. Erilaisia työkyvyn, työhyvinvoinnin ja työterveyden edistämistoimintaa oli lähes jokaisessa organisaatiossa, mistä haastateltavat puhuivat positiiviseen sävyyn.

Palkankorotukseen haastateltavat suhtautuivat varovaisen myönteisesti. He pelkäsivät sen lisäävän työtaakkaa ja vastuuta, mutta he kaipaivat palkankorotusta siitä huolimatta. Kaksi heistä olisivat olleet valmiita ottamaan vastaan lisää työtehtäviä ja vastuuta tai vaihtamaan niitä haastavampiin. Lähes jokainen heistä halusi enemmän palkkaa samalla työmäärällä. Osa haastateltavista kokisi palkankorotuksen motivoivana. Yksi heistä kertoi saaneensa palkankorotuksen noin vuosi sitten ja se lisäsi hänen tyytyväisyytensä hetkellisesti.

Palkkausjärjestelmien vaikutus työtyytyväisyyteen oli haastateltavien joukossa samanlainen kuin Herzbergin (2003, 6) kaksifaktoriteoria sen ennusti. Palkka on hygieniätekijä, mikä liian alhaisena aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta palkan ollessa korkea, se ei tuota työtyytyväisyyttä. Haastatteluiden perusteella voitiin myös todeta Rynesin ym. (2004, 386–389) olleen oikeassa siinä, että palkka voi oikein käytettynä olla tehokas motivaattori.

Aiempien tutkimusten ja tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyn teemahaastattelun valossa voidaan todeta, että peruspalkan ollessa liian matala, se voi aiheuttaa tyytymättömyyttä. Korkea peruspalkka ei näytä lisäävän tyytyväisyyttä. Tulospohjainen palkkiojärjestelmä näyttäisi lisäävän työmotivaatiota, jos työntekijä kokee voivansa vaikuttaa palkkioiden määrään omalla työpanoksellaan.

### 3.6.2 Työnmuotoilu

Työnmuotoilusta ei kysytty haastattelussa suoraan. Se saattoi olla joillekin käsitteenä vieras ja aiheuttaa väärinymmärryksiä. Siksi tutkimuksen luotettavuuden parantami-

seksi työnmuotoilun vaikutuksia selvitettiin keskustelemalla työtehtävistä ja niiden mielekkyydestä.

Kaikki haastateltavat kokivat työnsä mielekkääksi. Syiksi kerrottiin vaihtelevat työtehtävät, työajan joustavuus, työergonomia ja työkalut. Koneet ja työkalut olivat suuressa roolissa työviihtyvyyden kannalta. Työkalujen laadun kerrottiin lisäävän työn mielekkyyttä, sujuvuutta ja turvallisuutta. Työkalujen yhteyttä työmotivaatioon on tutkittu vähän, mutta sitä ovat tutkineet muun muassa Kalleberg (1977) ja Ellickson & Logsdon (2002). Kalleberg luokittelee työkalut osaksi resurssien soveltuvuutta työtehtäviin. (Kalleberg 1977, 128) Ellickson & Logsdon selvittivät kyselytutkimuksessaan, että työvälineet ja resurssit, koulutus ja työtaakan tasainen jakautuminen olivat suorassa verrannollisuussuhteessa työmotivaation tasoon. (Ellickson & Logsdon, 352.)

Eräs vastaajista kertoi, että heidän organisaatiossaan tehdään vuosittain hyvinvointikysely, jonka perusteella työympäristöä kehitetään. Kun häneltä kysyttiin kehitysehdotuksia työmotivaation parantamiseksi, hän toi esille työympäristön. Hän toivoi uutta ja inspiroivaa työympäristöä. Sen suhdetta työmotivaatioon on tutkinut mm. Shalley ym. (2000) ja Wright & Davis (2003).

Työn rikastamistoimenpiteistä mainittiin työajan joustavuus, vapaus suunnitella omaa työjärjestystä ja vastuu omista työtehtävistä. Liiallista vastuuta pelättiin, mutta sopiva määrä vastuuta loi arvostuksen tunnetta, mikä puolestaan johti työn mielekkyyteen.

### 3.6.3 Työmotivaatio

Kun haastateltavilta kysyttiin työmotivaatiosta, lähes jokainen vastasi olevansa motivoitunut. Erityisopettaja kertoi työsuhteen määräaikaaisuuden laskevan hieman työmotivaatiota. Hänellä olisi ollut useita kehitysideoita, mutta hän ei ollut halukas viemään niitä eteenpäin. Korkean motivaation tason syiksi kerrottiin velvollisuuden tunne työtä kohtaan, vaihtelevat työtehtävät ja oman työn tulokset. Tulostavoitteet auttavat parantamaan työmotivaatiota, kunhan niiden saavuttaminen on mahdollista omalla työpanoksella.

Työsuhde-eduilla ja virkistystoiminnalla oli selvästi positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Virikesetelit olivat toivottuja, mutta niiden vähäinen määrä, vähentäminen tai kokonaan lopettaminen aiheutti tyytymättömyyttä. Mikäli virikeseteleitä ei ollut käytössä haastatteluhetkellä eikä aiemmin, niin ne eivät vaikuttaneet tyytyväisyyteen. Haas-

tattelun perusteella näyttäisi siltä, että virikeseteleitä kannattaa tarjota työntekijöille tarpeeksi paljon tai ei ollenkaan, mutta niiden vähentämistä tulee välttää.

Työtehtävien mielekkyys ja omassa toiveammatissa oleminen näyttäisi vaikuttavan työmotivaatioon enemmän kuin palkkausjärjestelmät. Itsensä toteuttaminen ja mahdollisuus vaikuttaa työympäristön kehittämiseen lisäävät työmotivaatiota. Arvon anto ja itsensä toteuttaminen ovat Maslow'n tarvehierarkian perustarpeiden ylimpiä tasoja ja niiden tyydyttäminen lisää motivaatiota (Robbins & Judge 2013, 237).

#### 3.6.4 Hypoteesit

Ennen tutkimushaastattelun toteutusta määriteltiin tutkimusongelmat, jotka tiivistettiin neljään hypoteesiin. Haastattelun kysymyksiä ja teemoja pyrittiin rakentamaan hypoteesien ympärille. Seuraavaksi tarkastellaan saatiinko haastattelusta vahvistuksia hypoteeseihin.

*Hypoteesi 1: Palkkaan tyytymätön työntekijä on epämotivoitunut.*

Palkkatyytymättömyys aiheuttaa työtytymättömyyttä, mutta ei ole ainut ratkaiseva tekijä siihen, onko työntekijä motivoitunut vai ei. Haastattelutulosten mukaan palkkatyytymättömyyttä työntekijää voidaan motivoida muilla keinoilla, kuten työsuhte-eduilla, antamalla vastuuta ja osoittamalla arvostusta, tarjoamalla mielekkäitä ja haastavia työtehtäviä, antamalla vapautta työtehtävien ja työaikojen suhteen sekä työvälineiden ja työkalujen laadulla.

*Hypoteesi 2: Tulospohjainen palkkiojärjestelmä lisää työmotivaatiota, kun se on näkyvästi riippuvainen työsuoritteesta.*

Tutkimustulosten mukaan hypoteesi 2 pitää täysin paikkansa. Haastateltavista ne, joilla oli mahdollisuus ylittää tuotantotavoitteet omalla työpanoksellaan, olivat selvästi muita tyytyväisempiä palkkiojärjestelmään ja he kokivat työnsä mielekkääksi.

*Hypoteesi 3: Työnmuotoilun keinoilla voidaan saada aikaan työtyytyväisyyttä.*

Työtehtäviä muotoiltaessa on syytä tarkistaa, ovatko toimenpiteet työtehtävien rikastamista vai laajentamista. Rikastaminen on monesti työntekijän vastuun ja vapauden lisäämistä eli valvonnan vähentämistä (Herzberg 2003, 11). Työnantajan ja työntekijän



välillä pitää olla riittävän vahva luottamus. Liian suuri vastuun määrä aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta haastateltavat olivat valmiita ottamaan lisää vastuuta asianmukaista kompensatiota vastaan.

*Hypoteesi 4: PK-yritykset ja julkinen sektori voisivat käyttää samoja keinoja työmotivaation edistämiseksi kuin suuret yritykset.*

PK-yritysten ja julkisten organisaatioiden on syytä edistää henkilöstön työmotivaatiota yhtä lailla kuin suurten yritysten. Työnmuotoilun keinoja voidaan soveltaa ja tulostavoitteita sekä -palkkioita asettaa työtehtäviin sopiviksi. Haastattelun perusteella työnmuotoilun keinoja on käytetty PK-yrityksissä ja julkisella sektorilla. Työn rikastaminen kohensi haastateltavien työmotivaatiota, tyytyväisyyttä ja työn mielekkyyttä. Hypoteesin 4 voidaan siis todeta pitävän paikkansa.

## 4 POHDINTA

Tätä opinnäytetyötä varten kerättiin tietoperustaa eri lähteistä. Teoreettinen viitekehysten kokoaminen aloitettiin liiketalouden oppikirjoista, mutta siirryttiin alan tunnetuimpiin teoksiin ja julkaisuihin. Oppikirjojen käyttämisen ongelmaksi todettiin tiedon välikätenä oleva kirjailija ja hänen tulkintansa. Toisaalta monet oppikirjojen kirjoittavat osaavat selittää vaikeat teoriat helposti ymmärrettävästi. Esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkiaa ei alkuperäisteoksessa koskaan esitetty pyramidina, mutta lähes jokaisessa tarvehierarkiaa käsittelevässä teoksessa se esitetään pyramidina. Teoriakehykseen pyrittiin keräämään mahdollisimman paljon relevanttia tietoa suosien tieteellisiä julkaisuja ja artikkeleita. Tuoreimpien tietojen ja tieteellisten julkaisujen löytäminen oli haasteellista, sillä kaikkiin tietokantoihin ei ollut käyttöoikeuksia.

Tutkimusta varten tehty teemahaastattelu tehtiin kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien mukaisesti. Tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys on pidetty suojassa ja haastatteludialogista on muutettu liian tunnistettavat ilmaisut kuitenkin totuutta muuttamatta. Vaikka haastateltavien määrä oli pienehkö, niin he edustivat yksityisen ja julkisen sektorin eroja. Palkkausjärjestelmistä ja niiden toimivuudesta saatiin selkeä kuva. Työnmuotoilua olisi voinut tutkia tarkemmin. Siihen parempia keinoja olisivat voineet olla havainnointi ja etnografinen tutkimusmenetelmä. Niissä tutkija saattaa olla mukana yhteisön toiminnassa tai tarkkailla sivusta (Hirsjärvi & Hurme 2004, 160). Haastattelua tulkittiin ja analysoitiin Hirsjärven & Hurmeen (2004, 143–151) menetelmien mukaan.

Tutkimuksen laatua olisi voinut parantaa tutkimalla vain palkkauksen suhdetta tai työnmuotoilun suhdetta työmotivaatioon eikä molempien. Lisäksi haastattelututkimuksen laajempi otanta olisi voinut tarjota paremman kuvan tutkittavaan ongelmaan.

Tutkimustyötä työmotivaatiosta on aiemmin tehty, ja tähän tutkimukseen on pyritty tuomaan esille aiheen keskeisimmät tutkimukset, artikkelit ja julkaisut. Osa teorioista ja tutkimustuloksista näyttivät olevan osittain ristiriidassa toistensa kanssa, mutta tarkemmin tarkasteltuna tulokset täydentävät ja tukevat toisiaan. Esimerkiksi Herzberg luokitteli palkan hygieniatekijäksi, mutta tulospalkkioiden käytön yleisyys viittasi siihen, että palkkioita käytettiin motivointikeinona. Rynes ym. antoivat siihen ilmiölle täydentävän selityksen. Työntekijän on koettava, että omalla työpanoksella hänellä on mahdollisuus vaikuttaa tulospalkkioiden määrään, muuten tulospalkkiolla ei ole toivottua motivaatiovaikutusta. Kvalitatiivisella teemahaastattelulla saatiin käytännön näyttöä, että

1940-luvulla julkaistu tarvehierarkia ja 1950-luvulta lähtöisin oleva, mutta myöhemmin täydennetty, kaksifaktoriteoria soveltuvat vielä 2010-luvulla työmotivaation perusteorioiksi. Kyseisten teorioiden heikkoudet ovat siinä, että ne eivät ota huomioon yksilöiden luonne-eroja.

Henkilöstöä hallinnoivat johtajat ja esimiehet voivat soveltaa saavutettuja tutkimustuloksia omaan työorganisaatioon. Työmotivaation edistäminen parantaa työtehokkuutta ja siten koko organisaation tulosta. Joukossa on kustannustehokkaita motivointikeinoja, joita soveltamalla voidaan saada henkilöstön voimavaroja tehokkaammin organisaation käyttöön. Haastattelusta ilmenee, mitä asioita työntekijät kaipaavat ja mitä he arvostavat.

Tulospalkkioilla on oikein käytettynä selvästi positiivinen vaikutus. Eurofound:n (2011) ja EK:n (2012) tutkimuksien mukaan tulospalkkiot ovat yleistymässä. Yritysten on syytä tarkastella omaa palkkausjärjestelmäänsä ja työtehtäviä. Jos työtehtävät ja tuotannon tulos ovat mitattavissa, olisi syytä harkita tulos- tai voittopohjaisten palkkiojärjestelmän käyttöönottoa. Suunnittelussa on tärkeää huomioida, että työntekijä kokee voivansa vaikuttaa tulospalkkioiden suuruuteen omalla työpanoksellaan. Vaikutusmahdollisuuden ollessa puutteellinen motivaatiovaikutus on suurella todennäköisyydellä heikko. Palkkiot on käytännöllisempää pitää tiimipohjaisina. Sopiva tiimien koko vaikuttaisi olevan noin 10–20 henkilöä. Työntekijöiden, joiden työtehtävät liittyvät läheisesti toisiinsa tulisi olla samoissa tiimeissä. (Jones ym. 2010, 610.)

## **Tutkimushaaste**

Joka on kiinnostunut työmotivaation tutkimisesta voisi jatkaa tutkimustyötä tutkimalla, miten persoonallisuustyypit vaikuttavat palkkauksen suhteeseen työmotivaatioon. Selvästi toisiin palkat ja palkkiot vaikuttavat eri tavalla. Palkkauksen motivaatiovaikutusten ristiriitaisuudet saattaisi johtua persoonallisuuseroista. Henkilöstöä rekrytoivat voisivat selvittää työnhakijan persoonallisuustyyppin ja tarjota mahdollisimman optimaalista palkkaa saadakseen korkeamman mahdollisen rajahyödyn palkkakustannukselle.

Tutkimustyötä voisi laajentaa myös horisontaaliseen suuntaan. Kuviossa 3 Herzberg esittää laajan tutkimuksen tuloksia. Kolme eniten työtytyymättömyyttä aiheuttavaa tekijää ovat yrityspolitiikka ja -johto, työnvalvonta ja esimiessuhteet. Niitä tutkimalla voisi löytää keinoja lieventää niiden aiheuttamaa työtytyymättömyyttä.

## LÄHTEET

- Adams, J. S. 1963. *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 67, 422–436, Toward an understanding of inequity.
- Ahonen R., Lohtaja-Ahonen S. 2014. *Palaute kuuluu kaikille*. Liettua, Petro Ofsetas: Human Interest 2014
- Begg D., Fischer S., Dornbusch R. 2008. *Economics* 9th ed., Berkshire: McGraw-Hill education.
- Champagne, P.J. and McAfee, R.B., 1989. *Motivating strategies for performance and productivity: A guide to human resource development*. Quorum Books.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2012. *Palkitaan tuloksesta! - Palkkiojärjestelmät yksityisellä sektorilla* [Online] saatavilla: [http://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjarjestelmat\\_2012.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjarjestelmat_2012.pdf) [haettu 18.2.2016].
- Ellickson, M, & Logsdon, K 2002. Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31, 3, sivut 343–343.
- Eurofound 2011. *European Company Survey 2009 Overview*, Luxembourg: Publications Office of the European Union .
- Eurofound 2015. *Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ghazanfar F., Chuanmin S., Khan M. M., Bashir M. 2011. A Study of Relationship between Satisfaction with Compensation and Work Motivation. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2:1 sivut 120–131.
- Herzberg F. 2003. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*. [Online] Saatavilla: [http://www2.arnes.si/~korpl2/FM/articles/Herzberg\\_motivate-Damijan%20M.pdf](http://www2.arnes.si/~korpl2/FM/articles/Herzberg_motivate-Damijan%20M.pdf) [haettu 11.1.2016].
- Hirsjärvi S., Hurme H. 2004 *Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Helsinki: Yliopistopaino.
- Jones, D., Kalmi, P. ja Kauhanen, A. 2010. Teams, Incentive Pay, and Productive Efficiency: Evidence From A Food-Processing Plant. *Industrial and Labor Relations Review* vol. 63:4 sivut 604–626.
- Kalleberg, A. L. 1977. Work Values and Job Rewards: A Theory. *American Sociological Review*. vol. 42:1, sivut 124–143.
- Kauhanen J. 2003. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*, Helsinki: WSOY.
- Nohria, N., Groysberg, B. and Lee, L., 2008. Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, 86(7/8), s. 78.
- Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä, Työsuojelurahasto, 2012. *Työnmuotoilu ammatillisessa koulutuksessa*. [Online] <https://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=112221&n=aineisto> [haettu 15.3.2016]
- Ramlall, S., 2004. A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The journal of American academy of business*, 9, pp.21-26.

Robbins S., Judge T. 2013. Organizational behavior fifteenth edition, Essex: Pearson Education Limited

Rynes, S.L., Colbert, A.E. and Brown, K.G. 2002. HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. Human Resource Management, 41(2), sivut149-174.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Palkkarakenne [verkkajulkaisu]. ISSN=1799-0076. 2014. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 20.3.2016]. Saantitapa: [http://www.stat.fi/til/pra/2014/pra\\_2014\\_2015-10-14\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/pra/2014/pra_2014_2015-10-14_tie_001_fi.html).

Vanhala, Laukkanen, Koskinen 2006. Liiketoiminta ja Johtaminen, Keuruu: Otava.

Viitala R. 2013, Henkilöstöjohtaminen, Porvoo: Bookwell Oy

## Teemahaastattelu

Seuraavalta sivulta alkaen on teemahaastattelun saatekirje, joka lähetettiin haastateltaville ennen itse haastattelua. Tämän jälkeen on numeroituna haastattelurungon kysymykset.

Hyvä haastatteluun osallistuja

Olen liiketalouden opiskelija Turun ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä aiheesta työn rikastuttamisen ja palkkauksen vaikutukset työmotivaatioon. Tutkimukseni tarkoitus on kartoittaa työnmuotoilun ja palkkojen sekä palkkioiden yhteyttä työmotivaatioon. Aikaa haastatteluun on syytä varata puolesta tunnista tuntiin.

Työntekijöiden työmotivaatio on suorassa yhteydessä organisaation tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Tämän takia on tärkeää saada tietoa, mistä hyvä tai huono työmotivaatio on lähtöisin ja millaiset asiat niihin vaikuttavat.

Haastattelututkimukseen valitaan työkäisiä ihmisiä sukupuoleen ja ikään katsomatta. Ainut kriteeri on pitkä työsuhde. Pätkätyössä kaikki työsuhteen dynamiikat eivät välttämättä tule vielä esiin. Haastattelu on yksilöhaastattelu, jossa edetään ennalta suunnitellun haastattelurungon mukaan. Tämän jälkeen vastaukset kirjataan koneelliseen muotoon ja ne analysoidaan. Vastaajan henkilöllisyys pysyy anonyymina kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Vastauksia käytetään vain ja ainoastaan haastattelijan opinnäytetyössä.

Kiitos osallistumisestasi. Haastattelusta saadaan varmasti arvokasta tietoa.

Ystävällisin terveisin,  
Liiketalouden opiskelija Toni Huynh  
Turun ammattikorkeakoulu  
toni.huynh@edu.turkuamk.fi  
0440803899

1. Millä alalla yrityksenne on?
2. Kuinka iso yrityksenne on? (liikevaihto/työntekijöitä?)
3. Kuinka pitkään olet ollut töissä kyseissä yrityksessä?
4. Missä työtehtävissä olet?

Esimiehet:

5. Montako alaista sinulla on?
6. Ovatko alaisesi mielestäsi motivoituneita?
7. Mikä voisi selittää motivaation tason?
8. Mitä asialle tehdään / voisi tehdä?

Kaikki:

9. Ovatko työtehtäväsi mielestäsi monotonisia?
10. Miten työtehtävistä tehdään mielekkäämpiä?
11. Millaisia vaikutuksia niillä on ollut?
12. Millainen työpanoksesi on?
13. - "Miksi se on niin alhainen?" tai "Mikä saisi sinut tekemään töitä paremmin?" tai "Mitkä asiat saavat sinut tekemään parhaasi?"
14. Tekeekö työnantaja jotain parantaakseen työtehokkuutta?
15. Oletko tyytyväinen palkkaasi? Miksi?
16. Mikä palkkaperuste työsuhteessasi on käytössä? Aika / Tulos / Kiinteä kuukausipalkka / muu
17. Mitä mieltä olet palkkaperusteesta?
18. Olisiko joku toinen parempi? Mikä?
19. Pitäisikö sinun saada korkeampaa palkkaa? Miksi?
20. Mitä olisit valmis tekemään palkankorotuksen eteen?
21. Mitä vaikutuksia palkankorotuksella olisi?
22. Onko yrityksessänne käytössä tulos- tai voittopohjainen palkkiojärjestelmä? Kyllä / Ei

Kyllä:

23. Onko palkkiojärjestelmä yksilö- vai tiimipohjainen?

Tiimipohjainen:

24. Oletteko sopineet yhteisistä tavoitteista? Mitä?
25. Mitä vaaditaan palkkioiden maksamiseen?
26. Tavoitteletko palkkioita? Miten?
27. Paljonko palkkiot ovat suhteessa palkkoihin? (%)
28. Mitä mieltä olet palkkiojärjestelmästä?
29. Muistatko kun se otettiin käyttöön? Millainen vastaanotto sillä oli?
30. Millaisia vaikutuksia palkkioilla oli tuotantomääriin?

Ei:



31. Jos sinulle maksettaisiin tuotantotavoitteiden ylittämisestä, yrittäisitkö saavuttaa tavoitteet?
32. Onko sinulla ehdotuksia organisaationne työmotivaation parantamiseen?
33. Mitä työsuhte-etuja sinulla on?
34. Tukeeko työnantaja vapaa-aikatoimintaa? Miten?
35. Miten kaksi edellä mainitut vaikuttavat työmotivaatioosi?